



企业公关实务

CORPORATE PUBLIC RELATIONS PRACTICE

这是一个传播制胜的时代 这是一个需要公关的时代

梁舞 郭明全 编著

中国广播影视出版社

梁舞 郭明全 编著

CORPORATE PUBLIC RELATIONS PRACTICE

企业公关实务

这是一个传播制胜的时代 这是一个需要公关的时代

中国广播影视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业公关实务 / 梁舞, 郭明全编著. — 北京: 中国广播影视出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5043-7574-2

I. ①企… II. ①梁… ②郭… III. ①企业管理—公共关系学—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 307219 号

企业公关实务

梁 舞 郭明全 编著

责任编辑 佟 昕

封面设计 亚里斯

责任校对 张莲芳

出版发行 中国广播影视出版社

电 话 010-86093580 010-86093583

社 址 北京市西城区真武庙二条 9 号

邮 编 100045

网 址 www. crtp. com. cn

电子信箱 crtp8@ sina. com

经 销 全国各地新华书店

印 刷 三河市人民印务有限公司

开 本 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数 182(千)字

印 张 12. 5

版 次 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5043-7574-2

定 价 33. 00 元

(版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换)

前言

一

公关作为一个职业进入中国已有三十多年的历史了，但时至今日，一些不熟悉这个行业和职业的人仍然对其心存误解。记得在2012年《非你莫属》火爆大江南北的时候，主持人调侃一个求职公关的男同学：“一个大老爷们为什么想做公关？整天穿一个虎皮裙，不怕别人笑话啊？”这可能代表了相当一部分人对公关这个职业的认识——公关就是“攻关”，通过“交际”或某些不正当的手段达到一些特殊的目的；公关就是请客吃饭、拉关系，溜须拍马、走后门；公关人的形象就是油头粉面、衣着光鲜、八面玲珑、巧言善辩……甚至昨天上课的时候还有同学站起来跟我说，他以前所理解的公关就是公交车站旁电线杆子上贴的小广告——招聘男女公关，月薪2万……还有一些曾经服务过的小企业老板，在遇到被媒体曝光的时候，会打电话过来请求帮忙，希望我能找找关系把负面报道“压”下去……

公关到底是做什么的？公关就是“话题炒作”？“网络约架”？公关就是“制造事件”，哗众取宠，吸引公众关注，帮助企业卖产品？公关就是“伪新闻报道”、“伪公益赞助”？公关就是“危机应对”、“网络水军”和“顶帖删帖”？公关就是“搞好媒体关系”，发发稿，甚至操纵媒体充当企业的新闻代理和舆论打手？关于某报及其记者与中联重科的纠葛，警方给出的描述是这样的：该记者连续发表多篇针对中联重科的负面报道，造成其股票一度停盘两天，市值损失约为13.69亿元人民币。而该记者本人对每篇文章收取数千至数万元人民币不等的“酬劳”。该记者后来承认，他先后发表的十余篇关于中联重科的负面报道中，只有“一篇半”是自己在他人安排下采访完成的，其余都是由他人提供现成文稿，自己只在此基础上修改加工。其中有一次，该记者在出差途中接到“中间人”的电话，要求他署名发表一篇关于中联重

科广告费的负面报道，该记者便让中间人直接和报社联系安排，这篇稿子他连看都没看就刊发了。这些报道及其幕后推手的行为都被盖以“公关”之名。

公关乱象的背后是商业的乱象，大众对公关职业和行业的误解源自这个行业的从业者对公关职业定位的偏离和对职业道德标准的不再坚守。对于大众而言，对公关的了解如同盲人摸象，摸到什么就会以为是什么。公关人自己不爱惜自己的羽毛，就不能怪别人嗤笑和轻视。公关行业的开创者之一 Edward Bernays 曾经感言：“那些公关的术语不仅被滥用，而且成为了广告者、宣传员甚至个人的代名词。他们只是出于利益而试图在媒体上发表文章。然而，按照我的定义，公关人是应用型社会科学家，他们为社会或雇主提供社会态度和行动方面的建议，从而帮他们获得赖以生存的公众支持。”

公关是一门研究和探讨社会组织如何通过丰富而有效的传播手段与其内外部利益攸关人建立、维持、发展互利共赢的关系，进而为组织的生存和发展营造良性生态环境的科学。它融汇贯通了传播学、管理学、社会学、心理学、语言学、市场营销学、品牌管理学等多个领域的科学理论，是一个需要有深厚的文化底蕴、专业的知识技能和极高的道德自律的人才能从事的职业。公关所借助或者说运用的传播手段可以多种多样，但所追求的目标相较于营销、广告等以产品销售为主导的相对功利化的商业运作而言更宏大、更深远。公关追求的是——帮助组织与其利益相关者建立共识，求得共赢；帮助组织进行全面的声誉管理和形象塑造；帮助组织在不断变化的商业环境中“调整和适应”，避免或化解各种“冲突”，建立良性的生态环境。

公关人应该是“组织边界的守望者”：在组织边缘站岗放哨，一只脚在里，一只脚在外，既向组织外部观望发出预警，又向组织内部观望，审视组织决策与外部环境及需求的适应性；公关人应该是“组织系统的开门人”：在面向公众的传播中坚持“双向对等，坦诚沟通”的原则，而不是担当“守门人”和“把关人”，在组织面向公众的单向传播中按照“有利于自身”的原则控制和审核传播内容；公关人应该是“组织的良心”，像诚实的经纪人一样维持独立、可靠和客观，并且享有与管理层公开、诚实交流的权利。比如当了解到一个产品有缺陷或者企业核心价值观有偏离时，公关人有义务说服管理层调整政策，而非帮助其文过饰非。

诚如曾任易为公关合伙人的曹樱乔女士在其公关职场轻小说《她的公关十二年》中所言：“公关，一个小众却被大众误解的行业；一个脑力、精力、心力、体力、美丽密集的行业；一个女性比例高达70%以上、只有女王和女汉子才能生存的战场；一个可以很俗也可以很雅的舞台……”“俗”与“雅”之间，关键看公关人如何选择。

写到这里，要对本书做一个简单的介绍了。

从事公关理论研究及教学近十年，也为一些企业提供过公关顾问服务和内部培训，一直想写一本企业公关方面的书，把这些年的思考和沉淀记录下来，也可以作为企业内训和大学教学的教材使用。但苦于学校的教学和行政工作繁多，而作为女性，又必须承担更多的家庭琐事及育儿责任，所以一直不得闲时、闲情。所幸身边有郭明全老师这样一位良师益友，我们因为有着共同的志趣，时常在一起交流，他的督促和鼓励最终促成此书落笔。郭老师自1992年开始从事传媒工作，做过记者、编辑，当过总编、社长，多年以“媒体人”的身份与企业打交道。后来转换角色到国内一家大型民企集团任总裁助理、文化部长，又以“企业人”的身份与媒体打交道。这种独特的经历使之对企业、对媒体、对企业和媒体之间的关系有更直接和深刻的理解和体悟。作为企业公关领域的资深专家，郭老师在本书中贡献了大量的思想和观点，他的真知灼见极大地提升了本书的系统性和思想高度。本书的定位及结构框架也是在郭老师的指导下完成，我们的想法是写一本简明、易读、有观点的书，不求面面俱到，只求系统实用。能与郭老师合作编著此书，实乃本人的荣幸。在此，先谢过郭老师，他在本书中的贡献巨大。

我多年写作和教学所形成的文字和语言风格都是简单而直接的，所以并不擅长理论化的阐述和抽象化的表达。在这本书里，你看到更多的是见解而非理论，思考而非定论。这是一本定位于企业内部培训及大学教学使用的简明教材，适合初入公关行业的从业者及高校公关相关专业（营销、广告、新闻、传播等专业）学生，去系统地认识和了解公关这个职业及其工作方法。本书并不复杂，结构简单，逻辑清晰，突出实用价值，表达独特主张。每章都有延伸阅读和总结、思考，方便学习者开阔视野、拓展思路。当然，本书也适合曾经对公关职业有着各种误解，又渴望有所了解的非公关行业内人士

以及在新商业时代面对各种传播乱象想要静下心来思考的企业传播管理者阅读。

梁 舞

2015年11月 于南京

二

现代人，尤其是经商人，日子过得急急匆匆，难得静下心来读书。但不读书不学习又跟不上形势，会在茫茫险恶的商业大海中迷航，有可能在与竞争对手的博弈中落败。

怎么办？

那只有抽出时间读点好书。

什么是好书？

可能没有标准。用本书中提到的“社会交换理论”来说，设法让读者的“成本”（主要是时间成本）低，“收益”高的书应该说算得上“好书”。

在你手上的这本《企业公关实务》可以说比较“简单”，写得不复杂。它是作者多年学习研究和实战所得，也是其讲课风格的再现。

第一，强调逻辑结构。

好的逻辑结构会使知识更简明、更有力量，更具系统性，也便于读者的快速阅读。

第二，突出实用价值。

商务书不是消遣之物，而是工作助手。本书力图从实际出发解说实际案例，分析实际情景，让读者读后觉得有点实用，能有收益（注意：只能是有），当然，这还得由你评说。

第三，表达独特主张。

常言道：天下文章一大抄。书来书去难免有很多内容相似，但如没有自己独特的见解，没有作者的知识创造，那出书就没有必要了。

这本书虽然从初稿起笔到收笔只用了不到一个月的时间，但它凝聚了作者多年来对“公关”问题的守望、思考、怀疑、批判、求证、纠偏、创造、分享……

尽管篇幅稍短，阐释欠足，但书中表达的一些观点和主张，在别的同类书中是没有的。我们更希望此书能点燃读者头脑中尚未被挖掘出的“思想”。

请相信：你的书在你的脑中。

郭明全

2015年11月 于上海

CONTENTS 目 录

前 言	1
第一章 企业为什么要公关	1
第一节 企业活在“关系”中	2
第二节 不确定性时代的不确定“关系”	4
第三节 公关业的兴起	8
本章要点归纳	12
延伸阅读1：修建“玻璃屋”	12
延伸阅读2：关系就是生产力	13
延伸阅读3：彼得·德鲁克对公共关系的看法	14
课后思考	16
第二章 企业公关组织建设	17
第一节 机构设置	18
第二节 人才队伍	20
第三节 建章立规	24
本章要点归纳	27
延伸阅读1：美国霍尼维尔（中国）投资公司公关经理 顾磊谈“公关”	27
延伸阅读2：美国通用公司公关之道	28

延伸阅读 3: 创业公司, 你需要现在开始做 PR 的 8 个理由	29
延伸阅读 4: 下一个十年: 公关人该具备哪些技能?	31
课后思考	34

第三章 企业公关战略 35

第一节 战略目标	36
第二节 基本原则	37
第三节 计划制定	39
本章要点归纳	40
延伸阅读 1: 杜邦中国集团公司公共事务经理任亚芬谈“公关”	40
延伸阅读 2: 是什么让星巴克在危机中屹立不倒?	41
课后思考	44

第四章 企业公关对象及沟通要领 45

第一节 公众的概念、特征与分类	46
第二节 政府机构沟通要领	51
第三节 NGO 组织及意见领袖沟通要领	58
第四节 投资者与商业伙伴沟通要领	63
第五节 大众媒体沟通要领	66
第六节 消费者公众沟通要领	74
第七节 员工公众沟通要领	81
本章要点归纳	88
延伸阅读: 韩国民众为何不反对 PX?	89
课后思考	91

第五章 公关调查 93

第一节 公关调查的内容	94
第二节 公关调查的方法	95

第三节 公关调查的程序	97
第四节 舆情调查	104
本章要点归纳	105
延伸阅读 1: 科学的调查需要科学的方法	105
延伸阅读 2: 企业家公众形象调查报告: 研究目的和研究方法	111
课后思考	118
第六章 公关策划	119
第一节 公关策划的程序和原则	120
第二节 公关策划的方法和主题	123
第三节 公关策划方案的论证	132
本章要点归纳	134
延伸阅读: 一个例子告诉你什么叫事件营销	134
课后思考	138
第七章 公关执行与评估	139
第一节 天·地·人	140
第二节 公关传播	143
第三节 公关评估	151
本章要点归纳	154
延伸阅读: 如何办好一场发布会? “小米 Style” or “香奈儿 Style” ...	154
课后思考	162
第八章 危机公关	163
第一节 危机公关总纲	164
第二节 危机立体公关	170
第三节 危机传播管控	177
第四节 声誉保护与恢复	180

本章要点归纳	183
延伸阅读：特斯拉的危机公关示范课	183
课后思考	186
参考资料	187
后记	188

第一章

企业为什么要公关

要了解企业如何开展公共关系管理，简称“公关”，首先必须明白企业为什么要公关。

第一节 企业活在“关系”中

企业是什么？企业是按照国家有关法律、政府相关规定登记注册成立的法人组织。企业是一个国家经济发展、社会安定、人民幸福、文明进步的推动力量——

- 企业通过提供商品和服务，丰富我们的生活；
- 企业通过上缴利税，回馈社会，承担企业公民的社会责任；
- 企业通过创造就业，让我们每个人都有实现自己价值和梦想的事业平台；
- 企业通过振兴民族经济，展示国家形象；
- 企业通过传播商业文化，推动商业文明进步；
-

马云在 2014 年成功上市纽交所之后，为阿里树立了一个新的目标——新“国企”。要成为中国的“国家企业”，就像三星是韩国的国家企业；谷歌、苹果是美国的国家企业；奔驰、西门子是德国的国家企业一样。

雷军也多次在公开演讲中提到：未来 10 年，小米要像七八十年代日本的索尼、松下，21 世纪韩国的三星一样，带动中国的工业走向世界，成为中国的“国民品牌”。

今天的中国的确需要诞生一批能代表中国的文化、中国的价值观、中国的创新技术与创新能力，代表中国对世界的贡献的国家企业。但是，理想是丰满的，现实却是骨感的。在新的经济形势和商业生态下，企业的日子越来越不好过，面临的影响因素越来越多，需要关注和协调的“关系”也越来越多——

- 企业在经营过程中必须接受政府相关机构的监管；
- 企业开展经营需要一定的资金，往往需要到银行贷款或从其他渠道借

款融资；

- 企业需要不断地从社会上招聘人员，管理好员工队伍；
- 企业业务发展需要有产业链上的合作伙伴，如供应商、销售代理商等；
- 企业需要不断地创造和保留顾客，没有顾客，企业就没有存在的基础

和价值；

• 企业为了做好管理，常需要借助外部智力，如律师所、会计审计所、咨询公司等；

• 企业为了推广产品、塑造品牌、提升形象还需要和媒体及广告传播公司打交道；

- 企业要密切关注 NGO 组织及意见领袖的声音，关注网络舆情；
- 企业还要和竞争对手天天过招；
-

企业作为国家和社会这个大系统的重要组成部分，既独立存在，有着自己的一套系统运作机制，又必然和必须与整个社会大系统及其他小系统相互依存，进行资源的交换和共享。社会大系统中的各个小系统之间、小系统与大系统之间基于资源交换和共享所形成的联系，就是“关系”。

企业是存活在一个庞大而混沌的“关系”网络之中的，其生存和发展既要受到外部大的系统生态中不可控制的宏观因素（政治、经济、法律、文化、科技、自然等）的影响，又要受到微观生态环境中相对可控的利益关联方（政府监管机构、媒体、战略伙伴、社区、竞争者、消费者等）的影响。与各利益关联方的“关系”是企业不可回避的生存环境。“关系”好坏决定商业成败——轻者影响经营，重者断其前程。只有能够兼顾满足多元化利益群体不同诉求的企业才能生存下去（见图 1-1）。

企业规模越大，边界就越大，与外部生态系统中的关联就越广泛，牵扯到的“关系”就越多、越复杂。因此，企业需要设立专门的职能部门来监测生态环境中的各种影响因素和复杂“关系”的变动，以趋利避害，及时调整企业的政策与行为确保与系统生态环境的适应性。

作为企业“系统生态维护者”的公共关系部门在企业经营中的地位日益凸显，公关工作也成为企业不可或缺的一项重要管理职能——

- 公关通过监测环境帮助企业在不断变化的商业环境中“调整 and 适应”；
- 公关通过理性沟通帮助企业与其利益相关者建立共识，求得共赢；
- 公关通过丰富而有效的传播手段帮助企业进行全面的声誉管理和形象塑造；
- 公关通过专业化的管理措施帮助企业避免和化解各种“风险”、“冲突”和“危机”；
- 公关通过各种利益攸关群体的“关系管理”为企业维护良性的系统生态。

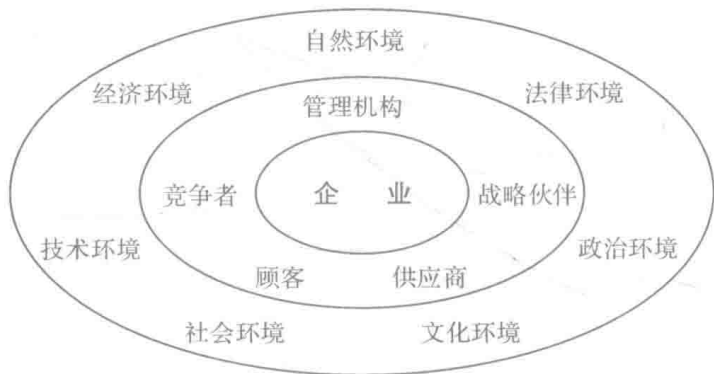


图 1-1 企业生态“关系”简图

在西方，曾经有人把以电脑为代表的现代科技水平，以旅游业为代表的富裕生活程度，以公共关系为代表的经营管理效能，并列为衡量一个国家经济发达程度的三大标志。

第二节 不确定性时代的不确定“关系”

从 2008 年美国华尔街爆发金融危机起，全世界都在说一个词——“不确定性”。人们发现，人类赖以生存的地球变得越来越无常，社会系统变得越来越复杂，越来越脆弱。社会组织之间的关联性与互动性也越来越强。有人用“蝴蝶效应”来形容，也有人用“黑天鹅事件”来比喻。“世上唯一不变的就是变”成为了人们的口头禅。已故的美国公关咨询专家菲利普·莱斯利

(Philip Lesly) 曾经指出：企业如今面临的真正问题是外界的不可捉摸和公众态度。

事实上，企业所面对的系统生态环境中的内外部“关系”也是一个很大的系统，但这个系统不是由企业自己所能完全掌控的。

- 企业能决定政府怎样行事吗？
- 企业能从银行贷款像从家中保险箱里拿钱吗？
- 企业能确保合作伙伴始终和你一心吗？
- 企业能避免与同行业竞争者“相爱相杀”吗？
- 企业能时时刻刻让每一位消费者满意吗？
- 在互联网时代，企业能让媒体、意见领袖、草根记者、广大网民都听你说，而他们不说你坏话吗？

显然不能。

另外，这些与企业相关的“关系”之间本身也存在“关系”。比如，企业如果与政府关系不佳，就可能影响企业与银行的关系；企业如果与媒体关系不和，就会影响企业与消费者的关系。“关系”是一个动态系统，天生复杂多变。特别是在“不确定性”这种背景下，企业所处的生态系统越来越复杂、多变，企业与各方“关系”的脆弱性（矛盾、冲突、对抗）越来越明显，“关系”破损的风险也越来越大。

现实中我们会经常听到：

- 某企业被政府机构严厉处罚；
- 某企业被银行停贷追债；
- 某企业与商业伙伴翻脸；
- 某企业遭消费者集体投诉；
- 某企业被媒体负面曝光；
-

由此可见，企业经营中的风险无处不在。有的时候是企业自身确有问题，比如违法违规经营、缺乏商业自律、在竞争中不择手段、唯利是图、欺骗消费者等，那么企业必须承担相应的后果，接受相应的惩罚。但有的时候是“环境”出了问题，比如商业诚信普遍缺失、法制监管不健全或不到位、舆论